


Le Ministère des Sports, de la Jeunesse,
de l'Éducation populaire et de la Vie associative

# ACTIFS ENGAGEMENT BÉNÉVOLAT

## MODE D'EMPLOI

# SYNTHÈSE DU SÉMINAIRE DE TRAVAIL DU JEUDI 30 JANVIER 2014

www.associations.gouv.fr

En partenariat avec










Partenariat presse






# SOMMAIRE

OUVERTURE : Valérie FOURNEYRON *3*
*Ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative*

BÉNÉVOLAT, VIE PERSONNELLE, ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE : LE POINT DE VUE DES SALARIÉS

Présentation des résultats inédits sur l'enquête sur l'engagement des actifs réalisée par l'IFOP pour le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative *4*

LE POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES SUR L'ENGAGEMENT DES ACTIFS : QUELS ENJEUX, QUELS FREINS, QUELS LEVIERS, QUELLES PRATIQUES ?

Première table ronde : Point de vue et pratiques des associations *7*

Seconde table ronde : Point de vue et pratiques des employeurs et des organisations syndicales de salariés *11*

Échanges *15*

TROIS LEVIERS POSSIBLES DE FACILITATION DE L'ENGAGEMENT DES ACTIFS

Première table ronde : Envies individuelles et projets associatifs, les conditions de la rencontre *17*

Deuxième table ronde : L'articulation des temps et l'utilité de dispositifs d'aménagement des temps *22*

Troisième table ronde : L'articulation des expériences et la valorisation des compétences bénévoles dans tout parcours, des études à l'activité professionnelle *26*

CONCLUSION

Daniel LEBÈGUE, *Président de l'ORSE* *28*

Valérie DELAHAYE-GUILLOCHEAU, *Chef de service à la Direction générale du travail* *29*

# OUVERTURE

## Valérie FOURNEYRON

Ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative

Nous connaissons mal les raisons qui encouragent ou dissuadent les actifs de s'engager. L'organisation des temps sociaux est complexe. C'est d'ailleurs ce qu'avait regretté le Haut Conseil de la Vie Associative dans son avis de novembre 2012 sur le sujet. Une enquête était nécessaire pour mieux connaître les freins et les leviers.

Le but de ce séminaire consiste à réunir les acteurs autour d'une même table. Lorsque nous connaîtrons mieux leurs besoins, nous serons en mesure de définir ensemble une politique de soutien à l'engagement des actifs. Les travaux engagés nous donneront des éléments précieux d'aide à la décision publique.

Pour favoriser l'engagement des actifs, il existe différents leviers : faire se concilier l'envie d'engagement des actifs et les besoins des associations, parvenir à une articulation maîtrisée des temps de vie ou encore revoir la manière dont l'action bénévole est reconnue dans les parcours professionnels.

Je ne doute pas que vos contributions seront riches et fondatrices. Des questions se posent. Par exemple, un dispositif d'aménagement du temps de travail est-il un levier pertinent à développer ? La question reste ouverte.

Plusieurs pistes peuvent être envisagées, tels que réaménager l'un des congés prévus par le Code du Travail ou améliorer la mise en œuvre de la VAE associative.

La place de l'engagement des actifs est une problématique essentielle et votre présence nombreuse témoigne de votre intérêt pour ce sujet. Il s'agit d'un chantier majeur que nous voulons faire vivre ensemble et dont nous voulons obtenir une traduction en 2014. Pour cela, des efforts communs sont indispensables.

# BÉNÉVOLAT, VIE PERSONNELLE, ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE : LE POINT DE VUE DES SALARIÉS

## Présentation des résultats inédits de l'enquête sur l'engagement des actifs réalisée par l'IFOP pour le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative

### Jérôme FOURQUET, directeur du département Opinion et Stratégies d'entreprise

Cette grande enquête réalisée du 17 au 23 décembre 2013 a été menée sur un échantillon de 3 000 actifs. L'objectif était d'interroger les actifs en emploi dans des structures publiques ou privées, sur leur perception de la conciliation du bénévolat avec les autres temps de la vie d'un actif, qu'ils soient bénévoles eux-mêmes, qu'ils l'aient été ou qu'ils ne l'aient jamais été.

Il en ressort d'abord que la pratique d'une activité de bénévolat associatif est assez répandue, puisque 55 % des actifs sont ou ont été engagés dans le bénévolat, avec des disparités toutefois selon de nombreuses variables comme la catégorie socioprofessionnelle (33 % des cadres et 22 % des ouvriers sont par exemple impliqués).

### Sylvie BANOUN, sous-directrice de la Vie associative et de l'Éducation populaire

Cet engagement est très marqué sur le plan socioculturel.

Par ailleurs, sa pratique est régulière et rythmée dans l'année. Ce n'est pas un investissement concentré et ponctuel. Ce constat légitime la question de l'articulation des temps.

Mais ces caractéristiques de la pratique du bénévolat par les actifs doivent être aussi lues au regard du plus important : ces bénévoles ne s'engagent pas parce qu'ils ont du temps, mais parce que c'est un désir profond.

### Jérôme FOURQUET

Ils s'engagent pour défendre une cause utile aux autres qui leur tient à cœur. Ils souhaitent également appartenir à une équipe partageant un projet commun. Ils ont envie de rencontrer d'autres personnes. Ce dernier point concerne notamment les ouvriers, quand les cadres souhaitent d'abord apporter des compétences spécifiques à une association.

**Sylvie BANOUN**

Le désir d'engagement est complexe. Il ressemble à une nécessité intérieure, d'autant plus que la vie professionnelle n'est pas toujours très épanouissante. L'association est le premier lieu de socialisation des bénévoles, avant l'école. C'est également un lieu où il est possible d'acquérir des compétences.

Ce ressort des compétences, au-delà de l'attrait pour les individus, représente aussi un atout pour les organisations, associations et entreprises, qui peuvent tirer profit pour elles-mêmes de cette expérience croisée des individus sur lesquels elles s'appuient.

**Jérôme FOURQUET**

Les raisons qui expliquent l'arrêt d'une activité bénévole au sein d'une association sont d'abord personnelles pour 40 % des anciens bénévoles. Elles sont professionnelles pour 27 % d'entre eux. La pression de l'employeur est extrêmement peu citée, de même que le regret de ne pouvoir valoriser l'expérience bénévole. Pour l'essentiel, l'arrêt d'une activité bénévole s'explique donc par un changement dans les parcours de vie.

**Sylvie BANOUN**

J'apporterai un bémol. Ce sont des raisons qu'il est confortable de mettre en avant. Les déceptions par rapport à l'organisation de l'association ou aux résultats ne doivent pas être passées sous silence. Un tiers des bénévoles est déçu. Nous devons collectivement nous saisir de cette dimension. Il faut que les bénévoles se sentent accueillis et à leur place. Les associations ont un travail à faire en interne.

**Jérôme FOURQUET**

Les 45 % d'actifs qui ne sont pas bénévoles et qui ne l'ont jamais été expliquent d'abord que l'occasion ne s'est pas présentée. Ils disent également qu'il leur semble compliqué de concilier cet engagement avec leur vie professionnelle et leur vie personnelle. 17 % n'ont pas envie. 15 % pensent manquer de compétences.

**Sylvie BANOUN**

Ces réponses doivent interpeller. Que devons-nous comprendre par « l'occasion ne s'est pas présentée » ou « rien ne m'a fait envie » ? Les associations ont un énorme défi à relever pour se faire connaître.

**Jérôme FOURQUET**

S'agissant de la conciliation de l'activité professionnelle avec l'engagement bénévole, deux tiers des actifs, bénévoles ou pas, estiment que leur employeur est indifférent à ce type d'engagement. Seuls 5 % pensent qu'il y est plutôt hostile. Pour un tiers des actifs, l'employeur voit cet engagement de manière positive.

D'ailleurs, plus de la moitié des bénévoles (58 %) ne cache pas son engagement à son employeur et l'informe de son bénévolat. Pour les bénévoles qui n'ont pas informé leur employeur, la raison principale est leur souci de préserver leur vie privée.

**Sylvie BANOUN**

Assiste-ton à une évolution des mentalités ? D'une part, le bénévolat a beau relever de la sphère privée, les engagés ont une perception claire de ce que leur employeur en pense. D'autre part, les bénévoles actuels sont bien plus tentés de partager cette information que les anciens. L'engagement est davantage perçu comme un facteur d'épanouissement du salarié que comme une pratique concurrentielle.

**Jérôme FOURQUET**

Est-il pour autant facile de concilier engagement bénévole, activité professionnelle et vie personnelle ?

La réponse n'est positive que pour un tiers de tous les actifs interrogés.

Trois quarts des actifs déclarent aussi ne pas connaître les dispositifs d'aménagement du temps de travail qui permettent de dégager du temps pour les activités bénévoles. Toutefois, 40 % des bénévoles actuels connaissent ces dispositifs.

89 % des actifs n'en ont utilisé aucun.

**Sylvie BANOUN**

Pour mieux cerner la réelle connaissance de ces dispositifs, il faut aussi prendre en compte deux éléments de réponse supplémentaires :

- Après énumération et présentation des dispositifs, le taux de non-connaissance diminue à 59 %. Peut-être est-ce lié à la réticence du sondé à reconnaître qu'il ne sait pas. Peut-être cela traduit-il aussi le fait que certains actifs connaissent des dispositifs sans savoir qu'ils pourraient être utilisés pour une activité bénévole ou du moins ne font pas le lien spontanément.
- Les réponses sur l'utilisation à des fins de formation, de gouvernance ou d'activité de terrain de dispositifs qui ne permettent pas cette triple finalité montrent que, même avec les définitions, un travail d'information et d'explication est nécessaire. La nature des dispositifs reste mal connue même par ceux qui disent les connaître.

Les taux de réponse sont donc à relativiser. Ils sont une indication de tendance mais restent un sondage.

# LE POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES SUR L'ENGAGEMENT DES ACTIFS : QUELS ENJEUX, QUELS FREINS, QUELS LEVIERS, QUELLES PRATIQUES ?

Les tables rondes animées par Charles-Benoît Heidsieck, Président fondateur, Le Rameau.

## Première table ronde
## Point de vue et pratiques des associations

Irène Péquerul, vice-présidente de la Conférence permanente des coordinations associatives

Jean-Luc Chorier, président de l'Adapei de la Drôme et administrateur de l'Union nationale des associations de parents de personnes handicapées

### Charles-Benoît HEIDSIECK

Le secteur associatif est l'un des moteurs de notre modèle socio-économique. Les associations sont des acteurs de terrain essentiels, proches des territoires et des personnes. Il n'est pas surprenant qu'un Français sur quatre adhère à une association. Il n'est pas non plus surprenant que les associations soient les organisations qui recueillent le plus fort taux de confiance parmi la population.

Il existe 1,3 million d'associations. Elles produisent l'équivalent de 4 % du PIB national. Le bénévolat est indissociable des associations. Toutes les tranches d'âge sont représentées. Le cœur de cette réflexion repose sur l'envie : sans envie, pas de bénévolat. Il repose également sur les besoins des associations. Les entreprises sont de plus en plus désireuses de s'impliquer. Le soutien de cette dynamique nécessite une volonté politique. Le Président de la République l'a clairement affichée.

Nous avons entendu le point de vue des actifs. Écoutons maintenant celui du secteur associatif. Le bénévolat a connu une très forte progression ces dernières années. Est-ce suffisant ?

### Irène PEQUERUL

Ces chiffres encourageants sont à tempérer. En effet, la dernière enquête menée par Recherches et Solidarités relève que les bénévoles qui s'engagent dans la durée et s'investissent régulièrement sont moins nombreux. De plus, selon les travaux de Viviane Tchernonog, chercheure au CNRS, le rythme d'augmentation du bénévolat tend à décélérer. Cela doit attirer notre attention.

Soyons clairs : il n'y a jamais assez de bénévoles au regard du nombre d'associations, de leurs projets et de leurs ambitions. La préoccupation n'est pas qu'une question de nombre. Elle porte également sur la qualité de l'engagement qui renvoie à la question de l'accueil et de l'accompagnement.

Les ruptures et les incertitudes sont plus nombreuses que par le passé. De la même manière qu'ils ne font pas toute leur vie professionnelle dans la même entreprise, les actifs bénévoles ne déroulent pas toute leur vie d'« engagés » dans la même association.

De leur côté, les associations ont à opérer un certain nombre de mutations, liées notamment à l'évolution des financements et à leur rapport aux pouvoirs publics. Ces mutations posent la question des savoir-faire nécessaires qu'elles doivent réunir. Ces associations peuvent soit recruter des bénévoles en fonction de leurs compétences, soit faire évoluer les compétences des bénévoles qu'elles accueillent.

Par ailleurs, la présence générationnelle dans les associations est une véritable préoccupation. Les jeunes sont présents pour s'initier à l'engagement. Les âgés sont également impliqués. En revanche, la présence des actifs est moins apparente.

Enfin, peut-être devons-nous repenser l'accueil, la formation ou le tutorat des personnes que nous accueillons. Les bénévoles ne peuvent pas financer les baisses de financement public. Mais il faut aussi que les associations puissent garder un socle de sérénité. Cet accueil de bénévoles demande du temps et des compétences.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Qu'en est-il au sein de l'Unapei ?

**Jean-Luc CHORIER**

Les bénévoles figurent au cœur de notre projet. Ils sont environ 71 500 : 15 % sont des bénévoles élus, 10 % des bénévoles réguliers et 75 % des bénévoles qui interviennent sur des opérations ponctuelles. Toutes ces formes de bénévolat sont importantes. Néanmoins, nous faisons face à un fort enjeu de renouvellement et de rajeunissement : 30 % de nos bénévoles sont des actifs et 70 % des retraités. Il en va de la survie de notre mouvement parental. Notre avenir est en jeu.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

La formation des bénévoles est un enjeu majeur.

**Jean-Luc CHORIER**

Effectivement. Nous réalisons un important travail de formation en direction des 25 % de bénévoles qui nous aident toute l'année. Il s'agit pour beaucoup de formations réglementaires. Il s'agit également d'assurer la vie et la survie de nos associations, d'où des formations à la gestion ou aux relations publiques. Ces formations sont bien souvent, mais

pas uniquement, dispensées le week-end ou durant les congés. Elles sont principalement financées par les fonds propres des associations, alors même que ces formations coûtent de plus en plus cher et sont de plus en plus pointues.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Comment valoriser le travail des bénévoles ?

**Jean-Luc CHORIER**

Nous leur demandons beaucoup, à la fois en temps et en capacités. En sens inverse, nous n'avons pas beaucoup à leur donner. En revanche, nous pouvons les remercier. Ce merci est très important. Nous avons mené une campagne sur ce thème au sein de l'Unapei. Elle a rencontré un très grand succès.

Parallèlement, l'aménagement du temps de travail est un levier très important. La plupart de nos mandats supposent des disponibilités en journée. Cette problématique explique que beaucoup de nos bénévoles soient des retraités.

Au sein de l'Unapei, nous portons un certain nombre de revendications, notamment la création d'un congé de représentation pour les dirigeants bénévoles sans rémunération, une prise en compte des frais des bénévoles, un financement des formations, une reconnaissance par un statut valorisant.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

D'après l'enquête Ifop, 19 % des actifs ont arrêté leur engagement suite à une déception. Comment les associations valorisent-elles leurs bénévoles ? Comment prennent-elles en compte les spécificités de l'engagement des actifs ?

**Irène PEQUERUL**

S'engager dans une association, c'est une rencontre et cette rencontre, soit elle s'opère, soit elle ne s'opère pas. Je ne souhaite pas occulter cette question, mais je ne voudrais pas non plus lui donner une trop grande importance, surtout que les personnes engagées le sont souvent dans plusieurs associations.

Par ailleurs, l'accueil des bénévoles n'est pas forcément adapté en fonction de profils. Nous portons notre attention sur les jeunes, sur les femmes, mais je ne suis pas certaine que nous portions un regard sur la place des actifs. De même, nous raisonnons sur le temps libéré, si bien que nous en arrivons parfois, dans la manière dont nous utilisons nos ressources, à nous autocensurer, nous interdisant de solliciter un bénévole par ailleurs salarié parce qu'il n'aura pas suffisamment de temps à nous consacrer.

Concernant la valorisation, la réussite d'une action collective est source de fierté. Des associations travaillent aussi sur la valorisation des compétences acquises, mais les outils sont extrêmement divers.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

37 % des actifs disent qu'ils ne se sont pas engagés parce que l'occasion ne s'est pas présentée. Avons-nous une responsabilité collective, que nous soyons associations, employeurs ou puissance publique ?

**Irène PEQUERUL**

Prenons garde à ne pas verser dans le « totalitarisme ». Un citoyen a tout à fait le droit de ne pas vouloir s'engager dans la vie associative. La question qui se pose est de savoir comment nous agissons sur les déterminismes sociaux : comment faire pour que la vie associative soit à l'image de la société, que l'ensemble des catégories de population y soit représenté ? Il y a un enjeu de diversité et d'accessibilité de l'engagement.

Cela nécessite un travail de promotion de la vie associative, dès le plus jeune âge dans le parcours éducatif des enfants - et non pas seulement dans leur parcours scolaire. Être citoyen, ça n'est pas que voter. Cela veut dire beaucoup d'autres choses.

On peut s'interroger, en plus, sur la façon dont l'entreprise peut être « facilitante », comment on construit des partenariats en faisant attention à ne pas dévoyer le sens de l'engagement et sans déstabiliser la vie associative.

# Seconde table ronde
# Point de vue et pratiques des employeurs et des organisations syndicales de salariés

Stanislas Chapron, président de la commission « rapprochement des mondes » du MEDEF

Jean-François Davoust, responsable de l'activité sport, conseiller confédéral de la CGT

Philippe Jouanny, président directeur-général de Neova

Juliette Beaujean, chef du service international, Conseil général de Loire-Atlantique

Henry Forest, secrétaire confédéral de la CFDT, chargé des conditions de travail

### Charles-Benoît HEIDSIECK

Le tissu économique français se compose d'environ 4 millions d'entreprises, dont seules 1,1 million sont employeuses. Il existe 500 grandes entreprises françaises, ainsi qu'un large tissu de PME/PMI. Les entreprises de taille intermédiaire sont peu nombreuses. Elles sont 5 000. Enfin, n'oublions pas qu'il existe trois fonctions publiques complémentaires : celle de l'État, celle territoriale et celle hospitalière.

L'implication de l'employeur dans l'engagement bénévole de ses salariés peut suivre deux logiques : au travers d'un projet d'entreprise, l'employeur peut proposer à ses équipes de s'impliquer dans une association ; il peut également mettre en place une politique d'aménagement des temps sociaux.

Comment l'entreprise peut-elle faciliter la conciliation des temps professionnel et personnel d'un salarié ?

### Stanislas CHAPRON

Pour le MEDEF, l'engagement bénévole associatif est important car il contribue à favoriser l'épanouissement des salariés, donc leur bien-être au travail. Cependant, cet engagement relève de la sphère et de l'initiative privées du salarié. L'entreprise peut faciliter cet engagement, mais pas l'imposer. De plus, l'employeur doit assurer une équité entre tous ses salariés, et doit mettre en place des solutions de manière concertée avec les salariés. Enfin, il doit laisser l'initiative à ces derniers.

Ces démarches demandent un temps de réflexion, de concertation, ainsi que de la connaissance. Le MEDEF croit en l'initiative citoyenne de l'entreprise. Toutefois, la flexibilité est importante : les solutions ne peuvent pas être les mêmes partout ; elles sont fonction de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise.

### Charles-Benoît HEIDSIECK

Quelle est la position de la CFDT ?

### Henry FOREST

Nous sommes très attachés à l'émancipation, à l'autonomie et à la réalisation de soi. La conciliation des temps est importante. Ainsi, nous portons l'idée de droits portables, autrement dit de droits qui seraient transférables tout au long de la vie professionnelle des salariés. Ces droits au temps doivent pouvoir être utilisés par le salarié lorsqu'il le choisit, dans quelque entreprise qu'il se trouve. Cette portabilité permettrait de remédier à l'inégalité d'accès des actifs au monde associatif.

### Charles-Benoît HEIDSIECK

La CGT semble très attachée aux négociations par branche.

### Jean-François DAVOUST

Effectivement. Ces négociations sont nécessaires pour mettre en place des dispositifs réglementaires. Aujourd'hui, les salariés n'ont pas les mêmes possibilités selon le type d'entreprise pour laquelle ils travaillent. Nous avons besoin de solutions qui soient adaptées aux besoins. Pour l'heure, le bénévolat est plus simple dans les grands groupes que dans les PME, qui n'ont ni les mêmes moyens, ni les mêmes possibilités. Des solutions de co-investissement sont nécessaires entre l'employeur et l'employé.

### Charles-Benoît HEIDSIECK

La fédération des entreprises de propreté a développé des dispositifs de valorisation et d'accompagnement de ses salariés.

### Philippe JOUANNY

Effectivement. Nous avons mis en place une démarche de mise en valeur des agents de propreté que personne ne voit jamais. Avec le concours de bon nombre de salariés, ainsi que des partenaires sociaux, nous avons mis en pleine lumière ces « travailleurs de l'ombre ». Une exposition permanente circule en France.

De plus, depuis le milieu des années 80, les entreprises de propreté doivent cotiser à un fonds d'aide à la réinsertion dans l'emploi (FARE). Nous avons défini quatre priorités : la lutte contre les troubles musculo-squelettiques, la mise en place des certificats de qualification professionnelle, la lutte contre l'illettrisme et le développement durable.

J'ajoute que dans le monde de la propreté, il n'existe quasiment pas de RTT. Seuls 2 % de cadres en bénéficient.

### Charles-Benoît HEIDSIECK

Neova a mis en place une action très concrète d'engagement bénévole de ses salariés au travers du mécénat de compétences.

**Philippe JOUANNY**

Neova emploie 520 salariés, présents uniquement en région parisienne. Nous avons engagé une réflexion sur le mécénat de compétences, à la fois pour valoriser les salariés, mais également l'entreprise. Cette démarche a fédéré beaucoup de monde, dont les partenaires sociaux. Aujourd'hui, nous voudrions nous engager dans une démarche plus visible, pour nos salariés.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Le conseil général de Loire-Atlantique a mis en place un dispositif de congé solidaire. Quelles ont été vos motivations ?

**Juliette BEAUJEAN**

Ce dispositif est en place depuis peu dans notre collectivité. Il consiste à offrir aux agents publics qui le souhaitent la possibilité de partir en mission à l'étranger durant 15 jours - sur leur temps de congé annuel, leur temps de RTT ou leur compte épargne-temps -, dans le cadre d'un congé solidaire. Le département accompagne financièrement les agents dans cette démarche, prenant notamment en charge les frais de déplacement. Ce dispositif, qui avait fait l'objet d'une forte communication, a suscité un engouement très important. Ainsi, 9 agents sont partis en 2013, et 11 partiront en 2014. À leur retour, les agents communiquent leur expérience à leurs collègues. L'enrichissement qu'ils en retirent leur permet même d'envisager des mobilités, au sein de la collectivité ou en dehors.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Pensez-vous que l'employeur doive prendre ce type d'initiative ?

**Stanislas CHAPRON**

Le MEDEF a beaucoup travaillé à sensibiliser les entreprises sur les bénéfices qu'elles peuvent retirer de la mobilisation de leurs salariés. Nous allons d'ailleurs bientôt publier un guide sur les partenariats. Le MEDEF pousse toutes les entreprises à aller dans ce sens, mais en faisant bien la distinction entre ce qui relève de la sphère privée et ce qui relève des entreprises.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Au-delà de l'enjeu pour l'employeur, quel est l'enjeu de cet engagement pour l'ensemble de la société ?

**Jean-François DAVOUST**

La vie associative est l'un des liens sociaux de notre pays. L'enjeu est également économique. Le lien entre la vie personnelle et la vie professionnelle doit pouvoir s'opérer. Il existe un problème dans le management des entreprises. Il faut permettre aux salariés

de dégager du temps pour s'engager dans le bénévolat. C'est un véritable enjeu sociétal. Nous avons les moyens, tous ensemble, de faire un pas en avant pour consolider l'engagement bénévole.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Ce sujet vaut également pour les 1,9 million de salariés associatifs. Je me tourne maintenant vers la salle pour une session d'échanges.

# Échanges

**De la salle, Francine EVRARD, Conference permanente des coordinations associatives**

Le CSA a une mission de relation entre le monde associatif et les grands médias. Ne pourrions-nous pas nous aussi, les associatifs, formuler des propositions mêlant par exemple sport et vie associative ? Pourquoi ne pas profiter de cette relation, par exemple en cas de grand événement sportif drainant des millions de téléspectateurs, pour promouvoir le concept de l'engagement ? Peut-être manquons-nous d'audace, dans le monde associatif, pour développer des leviers auxquels personne ne pense.

**De la salle, Olivier SENECHAL, consortium Portefeuille d'expérience et de compétences (PEC)**

D'après vous, l'investissement associatif représente-t-il plutôt un atout ou un handicap pour un candidat à l'embauche ?

**Stanislas CHAPRON**

Clairement, cet investissement est un atout car il est porteur de valeurs, de capacité d'écoute et d'empathie et de travail en équipe.

**De la salle, Emmanuelle BERTRAND, Scouts et Guides de France**

Les jeunes qui s'engagent sont bien souvent stagiaires en entreprise. Est-il envisageable de leur dégager du temps pendant leur stage ?

**Henry FOREST**

La réflexion qui s'engage sur la réforme des congés personnels intègre la mutualisation des droits individuels des salariés.

**De la salle, Emmanuel de LUTZEL, Bnp Paribas**

Quels processus devraient être mis en place par l'employeur en interne pour faciliter l'engagement associatif des salariés ?

**Philippe JOUANNY**

La démarche citoyenne que j'ai initiée dans mon entreprise était de type *top-down*. Pour des raisons personnelles, j'avais envie d'engager l'entreprise dans une démarche de RSE. J'en ai parlé à mes cadres. Les partenaires sociaux ont également été impliqués. Je n'ai pas de schéma structuré à vous présenter. Il dépend tout à la fois de l'entreprise, de son dirigeant et de son secteur d'activité. En tout cas, je continue de penser que la démarche du dirigeant est essentielle.

**De la salle, Michel de TAPOL**

Le mode opératoire des actifs ne s'adapte pas toujours au monde associatif et à sa gouvernance. Leur déception provient peut-être de là.

**De la salle, Colette FERON, Fédération française du sport adapté**

Il serait souhaitable que les entreprises et les associations s'impliquent davantage dans la validation des acquis de l'expérience des actifs bénévoles et que celle-ci rentre dans le champ du parcours professionnel.

**De la salle, Nathalie CHOISEAU, Be to Be**

Qu'en est-il de la mesure économique des impacts de l'action bénévole ? Cela pourrait participer à la promotion de l'activité bénévole.

**De la salle, Antoine Colonna D'Istria, Pro Bono**

Il a beaucoup été question des freins, mais pas suffisamment de la motivation des personnes. Des actions de communication et de sensibilisation sont nécessaires.

**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Le Ministère de la vie associative travaille à la fois sur la bonne compréhension des freins et sur les leviers de motivation.

**De la salle, Emeline BENTZ, Fondation Nicolas Hulot**

Pourquoi le conseil général Loire-Atlantique a-t-il fait le choix du congé solidaire, un dispositif assez coûteux, au lieu de favoriser des engagements locaux de proximité ?

**Juliette BEAUJEAN**

Ce choix a permis de « mettre le pied à l'étrier » aux agents. À leur retour, ils se sentent plus en capacité et plus désireux d'intervenir au niveau local.

# TROIS LEVIERS POSSIBLES DE FACILITATION DE L'ENGAGEMENT DES ACTIFS

Les tables rondes animées par Delphine Lalu,
directrice de la RSE et des Fondations, AG2R La Mondiale.

## Première table ronde envies individuelles et projets associatifs : les conditions de la rencontre

Patrick Bertrand, président fondateur de Passerelles et Compétences

Guillaume Coti, directeur du centre social et culturel J2P du 19e arrondissement de Paris

Patricia Andriot, vice-présidente déléguée à l'économie sociale et solidaire de la région Champagne-Ardenne

### Delphine LALU

L'objectif des trois prochains ateliers se veut extrêmement concret et opérationnel. Après les réflexions et les interventions des partenaires sociaux et des représentants du mouvement associatif, nous allons maintenant donner la parole à différents acteurs : une collectivité territoriale, des entreprises, un quartier, des associations intermédiaires et le monde universitaire. Les questions se voudront les plus ouvertes possibles afin que les acteurs de terrain nous exposent leurs pratiques sur ce débat qui est autant technique que sociétal.

Tout d'abord, qu'est-ce que Passerelles et Compétences ?

### Patrick BERTRAND

C'est une association que nous avons lancée il y a douze ans, sur cette thématique de l'engagement des personnes en activité professionnelle. Nous faisons la promotion du bénévolat de compétences - la personne se mobilise sur son temps personnel.

Nous sommes partis du constat que les associations avaient besoin de compétences qu'elles ne pouvaient pas s'offrir. Je me suis également rendu compte que les actifs avaient envie de s'engager. Il suffisait donc de mettre les deux face à face pour réaliser de belles choses. Aujourd'hui, nous sommes présents dans 15 villes. Nous commençons même à nous développer à l'international.

### Delphine LALU

Quelles sont vos premières cibles ?

**Patrick BERTRAND**

Ce sont les associations. Nous partons de leur besoin, qui n'est bien souvent pas complètement clair. Il convient donc d'abord de faire émerger ce besoin.

Une fois ce besoin défini, nous identifions des personnes qui pourraient le satisfaire. Nous misons beaucoup sur le bouche-à-oreille : parler d'un besoin, c'est déjà faire acte de solidarité. 80 % de nos bénévoles arrivent par le biais de ce bouche-à-oreille. Nous travaillons également avec des entreprises.

S'agissant du temps, le passage aux 35 heures n'a pas accru le bénévolat de manière phénoménale. La porte d'entrée dans une association est extrêmement difficile à trouver, et la personne qui travaille n'a pas forcément beaucoup de temps à consacrer à cette recherche. De plus, la rencontre entre une personne et une association n'est pas évidente. Cela nécessite de l'accompagnement.

**Delphine LALU**

Comment le centre social et culturel associatif J2P travaille-t-il avec des bénévoles ? Quel est le profil de ces derniers ?

**Guillaume COTI**

Nous travaillons essentiellement avec des bénévoles. Entre 50 et 60 bénévoles sont actifs dans notre structure. Notre équipe salariée est même recrutée par des bénévoles qui assument la fonction d'employeur. Leurs motivations sont assez diverses : envie de se rendre utile, convictions morales ou politiques, volonté d'entrer en lien avec d'autres personnes. Leurs profils sont assez variés : ce sont des jeunes retraités, des actifs, des femmes notamment. Beaucoup ont un niveau bac ou bac + 2. Enfin, nous essayons d'impliquer les habitants du quartier afin qu'ils définissent leurs besoins avec l'appui de professionnels. Mais la distinction entre bénévoles dirigeants, bénévoles d'activité et militants est floue.

**Delphine LALU**

Êtes-vous en lien avec des entreprises, qu'elles soient de votre quartier ou d'ailleurs ?

**Guillaume COTI**

Pas vraiment.

**Delphine LALU**

En revanche, vous avez des actifs bénévoles. Connaissez-vous leurs activités ?

**Guillaume COTI**

Oui. J'ai même en tête le cas précis d'un bénévole qui travaille dans le quartier pour un bailleur social. Il nous a récemment demandé d'expliquer à son employeur ce qu'il

faisait au sein de notre association. Peut-être en retirera-t-il des bénéfices, et peut-être son entreprise facilitera-t-elle son engagement avec nous.

**Delphine LALU**

Vous arrive-t-il également, au sein de Passerelles et Compétences, de remonter jusqu'à l'employeur ?

**Patrick BERTRAND**

Nous avons des partenariats avec une vingtaine d'entreprises. Nous pouvons mener des actions de promotion du bénévolat de compétences auprès de ces entreprises, mais également des salariés.

Parallèlement, nous nous investissons énormément dans la définition des besoins des associations. Cette tâche est extrêmement difficile.

**Delphine LALU**

Rencontrez-vous beaucoup d'associations qui savent clairement structurer leurs compétences et les mettre en face de leurs besoins ?

**Patrick BERTRAND**

Il en existe, mais toutes n'en sont pas capables, et ce n'est pas une question de taille. C'est là que des intermédiaires sont clés et indispensables. La préparation d'une mission doit être effectuée très sérieusement. Lorsque la préparation n'est pas bonne, la mission se déroule mal.

**Delphine LALU**

Au sein de J2P, les salariés sont au service des bénévoles. Comment définissez-vous la place des uns par rapport aux autres ?

**Guillaume COTI**

Nous sommes au service d'un projet qui est défini par des bénévoles. Initialement, nous nous sommes beaucoup reposés sur le militantisme, puis nous nous sommes structurés. Il en va de mon rôle de directeur de faire le lien entre les bénévoles et les salariés. Ce n'est pas toujours simple. Nous proposons des engagements à géométrie variable. Cela nécessite du temps et des échanges. Nous avons même instauré des instances participatives de gestion de la structure.

**Delphine LALU**

Quel est le rôle d'une collectivité territoriale ? Quels échelons doivent être mobilisés pour faire se rencontrer les besoins des associations et les envies des personnes ?

### Patricia ANDRIOT

Nous sommes face à un véritable enjeu de politique publique. Nous devons donc le porter à tous les niveaux de la collectivité.

L'enjeu majeur vise à diffuser un message politique facilitateur. Dans le contexte actuel de mutations profondes, la question de l'organisation des temps de vie est fondamentale. Peut-être mesurons-nous mal à quel point les repères s'effacent dans beaucoup de domaines. Nous sommes dans des logiques d'organisation du temps très cloisonnées. Cela doit bouger. Il ne s'agit pas d'aliéner les individus. Simplement, nous avons davantage de temps libre que de temps de travail, mais nous avons tout de même l'impression que nos vies sont « mangées » par notre temps de travail.

Enfin, les collectivités ont une véritable responsabilité en matière de formation. Il faut passer à la logique de formation tout au long de la vie, qui ne sert pas que pour un emploi mais pour la vie.

### Delphine LALU

La collectivité parvient-elle à travailler avec des entreprises ou des représentants du personnel ?

### Patricia ANDRIOT

Oui. Nous avons un rôle d'animation. Il s'agit de faire en sorte que les acteurs se rencontrent. D'ailleurs, nous venons de signer un accord de sécurité de l'emploi visant à mieux utiliser le temps partiel. Nous avons également développé une gestion territoriale des emplois et des compétences.

### Delphine LALU

Embarquent-elles le secteur associatif ?

### Patricia ANDRIOT

Oui, mais nous ne sommes pas dirigistes.

### Delphine LALU

L'engagement des bénévoles est-il traité par les territoires en échange de pratiques ?

### Patricia ANDRIOT

Oui. Le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) favorise la diffusion des pratiques et l'échange. D'ailleurs, le travail bénévole mériterait sans doute d'entrer en compte dans la comptabilisation de la richesse. Le RTES mène un important travail sur l'utilité sociale.

**Patrick BERTRAND**

La peur des gens à s'engager dans une association est un frein qui n'est pas suffisamment identifié. Cela renforce la nécessité d'accompagner les individus pour les convaincre qu'ils sont capables d'utiliser leurs compétences dans un cadre autre que le leur.

**De la salle, Emmanuel de LUTZEL, Bnp Paribas**

Le plaisir est un autre levier extrêmement important. Une personne qui se lance dans une activité bénévole y prend du plaisir. Elle donne, mais elle reçoit énormément. L'engagement associatif est porteur de plaisir.

**De la salle, Irene Pequerul, Le mouvement associatif**

L'identification des besoins n'est qu'un moyen de faciliter la rencontre entre les envies individuelles et les projets associatifs. Se situer sur ce seul schéma ne suffit pas.

**Patricia ANDRIOT**

C'est bien ce que j'ai voulu dire. Il serait dangereux de n'avoir qu'une vision utilitariste du recours au bénévolat, surtout par les temps qui courent de réduction des moyens.

**Delphine LALU**

Existe-t-il des associations qui encouragent le bénévolat dès le plus jeune âge ?

**De la salle, Joelle Bottalico**

Au Secours Populaire, nous avons lancé, voilà vingt ans, un mouvement « enfants, copains du monde » afin de sensibiliser les enfants à la solidarité. Par ailleurs, il est particulièrement important qu'un bénévole qui rejoint une association se sente attendu par elle.

**Patrick BERTRAND**

En conclusion, je dirai qu'il ne faut surtout pas instrumentaliser le bénévolat. Ne tombons pas dans ce piège.

# Deuxième table ronde
# l'articulation des temps et l'utilité de dispositifs d'aménagement des temps

Emmanuel de Lutzel, chargé de mission « entreprises sociales », cofondateur de Microfinance sans frontières et de Bénévolat de compétences et solidarité, BNP PARIBAS

Mireille Le Van, directrice déléguée au Mécénat et à la Solidarité de la Fondation Orange

**Delphine LALU**

Nous allons maintenant nous intéresser au cadre qui peut être mis en place par les entreprises pour favoriser l'engagement bénévole des salariés. Pour cela, nous écouterons les approches extrêmement structurées de deux entreprises : BNP PARIBAS et Orange.

Ainsi, BNP PARIBAS soutient activement l'engagement de ses collaborateurs. Une dynamique s'est enclenchée.

**Emmanuel de LUTZEL**

Notre démarche n'a pas toujours été aussi structurée. BNP PARIBAS a lancé son programme « Coup de pouce » il y a plus de 10 ans, les salariés engagés dans une association pouvant recevoir une dotation de l'entreprise. Nous sommes ensuite passés de la somme de ces projets individuels à un projet collectif. À présent, une structure agit davantage sur le territoire français. C'est *Bénévolat de compétences et solidarité*, tandis que *Microfinance sans frontières* agit davantage à l'international. Environ 650 bénévoles se sont engagés avec une vingtaine d'associations partenaires.

La rencontre entre la base et le sommet est très importante pour le succès de ce type de structure. L'initiative ne peut pas être décrétée par le sommet. Les projets doivent ensuite être conduits avec des moyens humains et financiers, ainsi qu'au moyen d'une analyse de besoins.

La dimension éthique est également très importante. Nous avons beaucoup réfléchi à la définition des frontières et à la question de confidentialité. Le bénévole et la banque n'ont pas à connaître les mêmes choses. De même, l'entreprise n'a pas besoin de savoir ce que font ses bénévoles. Très souvent, les bénévoles évoquent assez facilement leurs activités, mais ils ne sont pas obligés de le faire. Enfin, la communication externe doit être maîtrisée : il faut trouver la bonne frontière entre trop et ne pas assez parler.

**Delphine LALU**

Quelle est la différence entre le bénévolat de compétences et le mécénat de compétences ?

**Emmanuel de LUTZEL**

C'est un point extrêmement important. Le mécénat de compétences consiste, pour une entreprise, à donner du temps à ses salariés pour qu'ils puissent agir sur leur temps de travail. Le bénévolat de compétences est beaucoup plus facile à mettre en œuvre, surtout dans un groupe de 200 000 personnes comme BNP PARIBAS. Depuis dix ans, l'expérience montre que les salariés n'ont pas besoin de l'entreprise pour s'engager. Ils le font d'eux-mêmes. *Microfinance sans frontières* a même beaucoup de bénévoles. À ce stade, le mécénat de compétences n'apporterait donc aucune valeur ajoutée alors que le bénévolat de compétences est déjà un succès. En outre, il pose plus de difficultés en droit du travail.

**Delphine LALU**

L'engagement social d'Orange vis-à-vis de ses salariés est présenté comme prioritaire. L'action de la Fondation est bien intégrée à cette politique de RSE. Plus de 230 projets impliquant ou associant des salariés ont été menés en 2012. Quelles formes prend cet engagement ?

**Mireille Le VAN**

Nous avons trois grands axes : les projets parrainés par des salariés, qui sont valorisés auprès du management, le bénévolat et le mécénat de compétences.

Après la crise sociale de 2009, nous avons éprouvé une très forte envie de retrouver de la solidarité autour d'actions collectives. Nous avons donc proposé à nos salariés de s'engager sur des projets. L'engagement des équipes nous a beaucoup étonnés. Des ingénieurs, des techniciens ou des chauffeurs se sont retrouvés dans les mêmes ateliers. Cela nous a beaucoup rapprochés du secteur associatif. Nous avons mieux compris leurs attentes.

En 2010, nous avons négocié un accord équilibre vie privée-vie professionnelle avec nos organisations syndicales. Nous avons alors proposé d'ouvrir le mécénat de compétences aux séniors, ce que nous avons ensuite formalisé dans un accord séniors. Il est important d'être équitable en matière de mécénat de compétences. Notre dispositif existe depuis 2010. Toutes les associations n'étaient pas enthousiastes à l'idée d'intégrer nos salariés. Aujourd'hui, 60 salariés sont mis à la disposition du Secours Populaire. Au total, ce sont plus de 500 salariés qui ont choisi de faire du mécénat de compétences dans le cadre d'un temps partiel séniors. Ces salariés vivent cette expérience comme une magnifique transition vers leur retraite. D'ailleurs, ils restent bénévoles lorsqu'ils sont à la retraite.

Pour en arriver là, nous avons travaillé en étroite collaboration avec la DRH.

**Emmanuel de LUTZEL**

Je note un point commun entre nos deux expériences : les personnes sont engagées dans des métiers qu'elles connaissent particulièrement bien. Cela me semble très important.

**Patrick BERTRAND**

Il faut tout de même faire la différence entre les compétences et le talent.

**Emmanuel de LUTZEL**

Certes, le monde associatif est un formidable révélateur de talents. Pour autant, il me semble préférable de partir des compétences des salariés.

**De la salle**

Par qui les séniors d'Orange qui sont mis à la disposition d'associations sont-ils rémunérés ?

**Mireille Le VAN**

Par l'entreprise. Ils restent salariés d'Orange mais le mécénat de compétences repose uniquement sur le volontariat. D'ailleurs, les managers n'y sont pas toujours favorables car ils perdent de la force de travail.

**De la salle, Claudie DUMAS, Secours Populaire**

Plusieurs de ces salariés travaillent auprès du Secours Populaire. Ils nous apportent des compétences qui ne correspondent pas toujours aux métiers qu'ils exerçaient chez Orange.

**De la salle, Emeline BENTZ, Fondation Nicolas Hulot**

Au travers du mécénat de compétences, les entreprises peuvent éventuellement bénéficier de réductions fiscales. Je n'ai pas toujours eu l'impression que les salariés intervenaient de très bon cœur.

**De la salle**

Parfois, les équipes des associations ne se sentent pas légitimes à évaluer les salariés bénévoles. Aidez-vous les associations à mener ce travail d'évaluation ?

**Mireille Le VAN**

Il reste beaucoup à faire sur le sujet. Nous avons un système très simple de suivi des salariés mis à la disposition des associations. Ces dernières nous envoient des rapports semestriels. Nous laissons la responsabilité à l'association de définir si la mission est utile ou non. L'association a toujours la possibilité de résilier une convention de mise à disposition et les salariés celle d'arrêter.

**Emmanuel de LUTZEL**

Je ne crois pas qu'il y ait d'évaluation spécifique par projet chez *Bénévolat de compétences et solidarités*. Dans le cas de *Microfinance sans frontière*, un débriefing est réalisé au terme

de chaque mission. Nous avons tout à fait conscience de l'importance du *feedback* pour améliorer le processus.

**Mireille Le VAN**

L'aspect le plus compliqué est le choc de culture entre le monde de l'entreprise, qui est extrêmement cadré, et le monde associatif, qui l'est beaucoup moins.

**Emmanuel de LUTZEL**

C'est toujours un choc des cultures, mais pas forcément entre le monde de l'entreprise et le monde associatif. Simplement, dans un grand groupe, les salariés ont toujours à leur disposition des spécialistes capables de répondre à n'importe quelle question. Dans une PME ou une association, il faut savoir tout faire.

# Troisième table ronde l'articulation des expériences et la valorisation des compétences bénévoles dans tout parcours, des études à l'activité professionnelle

François Fatoux, délégué général de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

Thomas Vilcot, directeur du recrutement du groupe Casino

Francis Marcoin, président de l'université d'Artois

**Delphine LALU**

L'ORSE a engagé un travail de réflexion sur la valorisation des compétences. Pourquoi ?

**François FATOUX**

Il nous a semblé nécessaire de réinterroger les pratiques d'engagement, que cet engagement soit associatif ou syndical. Le plus souvent, les bénévoles sont des hommes d'un certain âge, plutôt blancs, ce qui ne reflète pas la diversité de la société française. En outre, il peut être important pour un bénévole de se donner les moyens de diversifier ses formes d'engagement. Enfin, il y a un enjeu de renouvellement des dirigeants. Les dirigeants en sont responsables. Personne n'est éternel. Personne n'est plus important qu'une cause. Un moyen d'y remédier pourrait être de limiter les mandats dans la durée ou par l'âge.

La gestion des parcours représente un véritable enjeu. La France souffre encore trop de la culture du diplôme. Certaines populations auraient tout intérêt à voir leurs compétences reconnues. Par exemple, des outils de reconnaissance seraient adaptés pour un salarié de 30 ans qui prend un engagement associatif. Notre société a également du mal à mettre en avant l'engagement, qu'il soit associatif ou syndical. Il faut mettre en place des stratégies de valorisation des compétences. C'est le travail des pouvoirs publics, mais également celui des organisations elles-mêmes.

Nous avons commencé par recenser l'existant. Il est riche, mais pas forcément connu. Des travaux passionnants, notamment sur la valorisation des compétences dans le domaine associatif, ont pourtant déjà été réalisés. L'enjeu est tel que nous devons partager les bonnes pratiques comme les difficultés ou les obstacles.

D'ailleurs, les entreprises ont lancé une réflexion sur les moyens de valoriser les parcours syndicaux. Elles ont compris qu'elles avaient une responsabilité en la matière.

**Delphine LALU**

En quoi ce sujet est-il important pour le groupe Casino ?

**Thomas VILCOT**

L'engagement se déroule tout au long de la vie active laquelle débute par une rencontre au moment du recrutement. Or les candidats ont du mal à mettre en avant et parler de leur engagement associatif, tandis que de l'autre côté, les recruteurs ne sont pas poussés à analyser cet engagement et peuvent craindre d'aller dans la sphère privée.

C'est la raison pour laquelle nous avons participé au groupe de travail d'entreprises qui a examiné le Portefeuille de compétences piloté par le ministère chargé de la vie associative. Cet outil aide les individus, lors d'un entretien d'embauche ou d'une évaluation annuelle, à être en mesure d'évoquer, s'ils le souhaitent, leur expérience d'engagement en termes de compétences.

Casino s'est également vu décerner le label diversité.

Cela impacte forcément notre recrutement et nos processus de promotion. Nos recruteurs créent un climat propice pour développer les compétences créées dans un cadre autre que professionnel. Dans l'entreprise, l'entretien annuel d'un manager avec ses collaborateurs est un bon moyen d'évoquer l'engagement bénévole, sans être ni intrusif, ni incitatif. Cela nous permet de constater que nos collaborateurs font énormément de choses.

**Delphine LALU**

Les parcours de césure se développent de plus en plus dans les universités et les écoles. Comment les universités se saisissent-elles de cette question de la reconnaissance de l'engagement associatif dans les cursus et les diplômes des étudiants ?

**Francis MARCOIN**

Cette question est très prégnante. Tout le monde est d'accord pour célébrer les vertus de l'engagement. Dans la pratique, c'est plus compliqué. Pour certains, l'engagement relève d'une démarche personnelle qui n'a pas à être encadrée. Les universités n'ont pas terminé leurs réflexions quant à la reconnaissance des acquis d'un engagement au travers d'un diplôme universitaire, de points ou de portefeuilles de compétences.

**Thomas VILCOT**

J'aimerais ajouter que l'entreprise a un rôle de promotion de l'engagement, ne serait-ce qu'avec des portraits de collaborateurs. Parfois, l'entreprise doit même être incitative, par exemple en conseillant à un salarié qui a du talent de jouer un rôle dans une université ou une association de manière à élargir ses compétences.

# CONCLUSION

## Danièle LEBEGUE

Président de l'ORSE

Je voudrais d'abord remercier Madame Fourneyron et ses équipes de nous avoir associé à ce séminaire. L'ORSE est un think tank « multi parties prenantes » dédié à la promotion de la responsabilité sociétale dans le monde de l'entreprise et, de manière plus générale, dans les organisations publiques, associatives et mutualistes. Nous avons beaucoup travaillé sur la valorisation du bénévolat et de l'engagement des salariés dans la vie associative et dans la vie syndicale.

L'intérêt général est de moins en moins le monopole de l'État. Il est le fait de tous les acteurs de notre société - associations et ONG en particulier. C'est assez récent en France, tandis que les pays anglo-saxons considèrent depuis longtemps que la liberté d'association constitue un pilier de la démocratie. En 2012, Terra Nova a produit un rapport sur la société civile et la démocratie contenant vingt propositions pour mieux faire participer les citoyens et les associations aux politiques publiques. C'est un enjeu de première importance. Encore faut-il donner aux associations et aux syndicats les moyens de jouer leur rôle.

Lors de la conférence environnementale de septembre 2012, les associations s'étaient interrogées sur le rôle que pouvait jouer l'État dans le mouvement de « professionnalisation » de leurs dirigeants, de leurs administrateurs et de leurs salariés. Les associations actives et reconnues n'ont pas de problème pour recruter des jeunes très qualifiés. Le secteur associatif, et même le monde syndical, peut attirer des jeunes de grande qualité. Ces derniers ont même conscience de l'écart de rémunération qui les y attend par rapport à ce qu'ils auraient pu percevoir dans le secteur privé lucratif. Simplement, au bout de 3 ou 5 ans, ils s'interrogent sur leur évolution professionnelle. C'est le sujet principal pour beaucoup de salariés parmi les plus qualifiés, notamment dans les jeunes générations.

Les employeurs du monde de l'entreprise et ceux de l'administration doivent mieux valoriser, dans leurs politiques de recrutement, la diversité des expériences, la mobilité et le passage d'un univers à un autre. Beaucoup le font, mais pas tous, et je ne suis pas certain que les directeurs d'administration aient une attitude plus ouverte que les chefs d'entreprise. Pourtant, ceux qui exercent des responsabilités d'administrateur ou de dirigeant dans un syndicat ou une association par exemple sont des managers.

Enfin, les bénévoles et les salariés du monde associatif et du monde syndical doivent également accepter de jouer le jeu du renouvellement et de la diversité. Combien d'associations, en France, sont aujourd'hui présidées par une femme ? Pourquoi les associations n'acceptent-elles pas d'instituer des limites d'âge ou de renouvellement des

mandats, comme le font les sociétés commerciales ? Ces organisations doivent appliquer les principes de rajeunissement et de féminisation qu'elles plaident pour les autres. Tout comme les autres, elles ont besoin de visages nouveaux.

## Valérie DELAHAYE-GUILLOCHEAU

Chef de service à la Direction générale du travail

### 1- Les apports de ce séminaire et de la démarche de réflexion engagée

Le séminaire d'aujourd'hui a permis à chaque partie prenante de partager son expérience et d'exprimer ses attentes: salariés au travers de l'enquête IFOP, associations, partenaires sociaux, élus, entreprises et universités.

La richesse et la diversité de ces échanges contribueront à alimenter les travaux en cours afin de valoriser, selon le souhait du Président de la République, l'engagement bénévole en améliorant les conditions de développement du bénévolat en particulier celui des actifs.

Le secteur associatif joue un rôle important dans tous les domaines de notre société et une grande majorité d'associations vivent et se développent grâce au bénévolat.

Parmi les bénévoles, la question de l'engagement des actifs et de la pérennité de cet engagement se pose essentiellement en termes d'articulation des temps :

- Comment concilier l'engagement associatif, l'activité professionnelle et la vie personnelle ?
- Quels sont les freins et les leviers qui peuvent faciliter leur articulation ?
- Quelle est la perception des salariés ? la position des associations, des employeurs, des partenaires sociaux ?

Pour éclairer les pouvoirs publics sur les moyens de renforcer l'implication des salariés dans les associations et d'identifier les freins et les leviers à l'engagement associatif, un groupe de travail a été mis en place par le ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, auquel la direction générale du travail participe.

Il existe en effet des dispositifs légaux mais aussi conventionnels d'aménagement des temps et des congés spécifiques qui permettent aux salariés de bénéficier d'une certaine souplesse pour effectuer une activité associative.

L'enquête, qui a été réalisée par l'IFOP et dont les résultats ont été présentés lors de ce séminaire, montre qu'une part importante des salariés ignore les dispositifs mis en place pour conjuguer bénévolat et activité professionnelle. Elle montre aussi que les bénévoles qui déclarent connaître les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail y ont peu recours.

Deux difficultés ont été soulevées : le déficit de notoriété et le fait de devoir informer l'employeur d'activités extraprofessionnelles. Ceci explique peut-être le fait que c'est l'utilisation de journées de RTT qui recueille les appréciations les plus positives des actifs interrogés par l'IFOP. Pour autant l'enquête souligne que la mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail en nombre de jours fractionnables sur l'année pourrait constituer un levier favorable à l'engagement. On peut d'ailleurs souligner que les salariés interrogés souhaitent plus de temps pour s'engager sur des actions de terrain plutôt que pour se former à l'exercice de responsabilités au sein des associations.

Les partenaires sociaux, syndicats et organisations professionnelles, qui se sont exprimés ce matin, et qui sont auditionnés dans le cadre du groupe de travail mettent aussi en avant le sujet du respect par l'entreprise de la sphère privée du salarié. Il faut en effet le rappeler, l'engagement ou le non-engagement associatif reste du ressort de la sphère privée. Cela vient d'être rappelé par le président de l'ORSE, et cela transparaît également du sondage.

Il convient donc dans la suite des travaux et des pistes de travail de concilier deux objectifs qui, dans certaines circonstances, pourraient être contraires : faciliter l'engagement associatif des actifs et le bénévolat par des actions ciblées, mais dans le respect des choix personnels et de la vie personnelle.

## 2- Les perspectives et les prochaines échéances

Pour la Direction générale du travail, quelles sont désormais les perspectives à l'issue de ce séminaire ?

Le groupe de travail qui a été installé en novembre dernier, et auquel nous participons, va poursuivre ses travaux. Il va à ce titre organiser des auditions et faire son miel des échanges riches d'aujourd'hui et des propositions des parties prenantes.

### La question des congés et de la conciliation des temps personnels et professionnels

En ouverture de ce séminaire, la ministre évoquait la question du réaménagement des congés pour favoriser cet engagement bénévole. Le ministère est partie prenante de toutes les réflexions qui pourraient se dégager, mais en tenant compte du rôle des partenaires sociaux en la matière et des négociations en cours engagées au niveau national interprofessionnel.

En effet, dans le cadre de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013, les partenaires sociaux ont souhaité entamer des négociations sur les congés familiaux et personnels au cours du 1er trimestre 2014. Ce sont en effet les partenaires sociaux qui, au sein des entreprises, sont les plus aptes à trouver les équilibres entre les aspirations des salariés et les réalités d'organisation des entreprises, notamment pour les plus petites d'entre elles.

Comme vous le savez, les réformes sociales sont aujourd'hui conduites dans une articulation étroite entre démocratie sociale et démocratie politique.

De nombreux chantiers de réforme, au-delà de la question de la vie associative, notamment en matière de réforme sur l'égalité H/F ou sur la perte d'autonomie s'appuieront sur l'issue de cette négociation pour définir les contours des éventuelles évolutions des congés familiaux et personnels existants.

D'une certaine manière, les calendriers sont assez concomitants et convergents, puisqu'avant l'été cette négociation aura avancé, le groupe de travail précité aura lui-même poursuivi son travail, et la Conférence sociale annoncée par le Président de la République avec les partenaires sociaux se réunira pour la 3ème fois depuis 2012. Rendez-vous donc au printemps sur cette question.

## La question de la valorisation de l'expérience bénévole

Les aspirations des salariés qui s'engagent dans les actions associatives sont diverses. Ils souhaitent défendre une cause utile aux autres, partager un projet commun avec une équipe ou encore pour un tiers d'entre eux apporter des compétences spécifiques à une association.

Les résultats de l'enquête laissent penser qu'au-delà de ces leviers très personnels, la valorisation dans les parcours professionnels de l'expérience bénévole aurait un caractère plus incitatif. Réalisé sur le temps libre, le bénévolat est une activité qui mobilise des compétences et des savoir-faire qui sont souvent transposables dans l'entreprise. À cet égard le « portefeuille de compétences » qui est le fruit d'un partenariat entre associations et experts dont Pôle emploi est aujourd'hui largement diffusé auprès des bénévoles, des associations, des universités et des entreprises. Les entreprises à qui il a été soumis le considèrent comme un outil utile pour les candidats qui souhaitent évoquer ou valoriser leur expérience au moment d'un entretien d'embauche ou de l'évaluation professionnelle par exemple.

Sur la prise en compte de l'expérience associative dans le cadre de la VAE, le code du travail prévoit que « toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle… ». A priori rien ne s'oppose à la VAE qui est une démarche personnelle qui demande une forte motivation et une véritable implication. Le portefeuille de compétences peut avoir à cet égard un effet facilitateur parce qu'il aide à présenter l'expérience en termes de compétences.

Sans aller jusqu'au dispositif de la VAE, il faut rappeler que les entreprises recourent souvent dans le cadre des entretiens d'évaluation ou d'entretiens à des temps clef de la vie du salarié à la prise en compte des compétences acquises notamment dans le cadre d'exercice bénévole, ou associatif. Je rappellerai aussi, même si ce n'est pas le cœur de cette journée, dans la mesure où il y a des similitudes, la question de la reconnaissance des compétences se pose aussi en matière de mandats syndicaux ou de représentation du personnel.

Enfin, comme cela a été exprimé lors de la table ronde de cet après-midi les entreprises prennent de plus en plus en considération la valeur attachée à l'engagement bénévole selon des modalités d'implication très variées et qui leur permette d'affirmer leur responsabilité sociale.

Les débats très riches de ce séminaire viendront là aussi alimenter les travaux du groupe de travail, dont les objectifs sont de capitaliser les bonnes pratiques et les réflexions et de proposer des solutions concrètes, réglementaires ou non réglementaires, qui permettent de favoriser l'engagement bénévole des salariés. Ses travaux devraient aboutir avant la fin de ce semestre.

Je voudrais pour clôturer mon intervention souligner combien le chantier de l'engagement associatif est cohérent avec de nombreuses questions aujourd'hui portées par le ministère du travail :

- Celui de la qualité de vie au travail au sens large, qui peut passer par cette bonne articulation des temps de vie des salariés, et qui n'est pas antinomique avec la performance des entreprises ;
- Celui de la trajectoire des salariés et des actifs qui doit être sécurisée et permettre par la formation, l'acquisition de compétences de garantir l'employabilité de tous, je fais allusion ici au projet de loi du Gouvernement sur la formation professionnelle et la démocratie sociale.